
DEL DIRECTIVO ADMINISTRADOR AL DIRECTIVO GESTOR. UNA TENSION EN LAS POLÍTICAS DE EDUCACIÓN BÁSICA DEL GOBIERNO MEXICANO

MARCO IVÁN VALLEJO MARTÍNEZ

RESUMEN:

Se analiza la tensión entre dos modelos de identificación coexistentes en el discurso de la administración-gestión escolar; se toman como referentes empíricos, textos que los condensan: en referencia al *directivo administrador*, centralmente el Manual del director (SEP, 1986) y en cuanto al *directivo gestor-académico* los documentos del “Primer curso nacional para directivos de educación primaria” (SEP, 2000).

Para lo anterior, se articula el análisis de las principales operaciones discursivas (*sedimentaciones, condensaciones, desplazamientos y tensiones*) (Laclau) y el análisis de los elementos que evidencian su racionalidad gubernamental (*objetos, finalidades, estrategias y consecuencias*) (Foucault).

Se observa que la gestión escolar sigue siendo un campo emergente que no ha superado completamente los límites de la administración y se confirman cuatro tensiones principales entre los siguientes elementos: un paradigma técnico y otro heurístico; teoría administrativa y pedagogía; tareas administrativas y académicas; participación social y prácticas directivas tradicionales.

PALABRAS CLAVE: Directivos, Identificación, políticas, discurso, gubernamentalidad.

INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo se sintetiza un análisis de la tensión entre los modelos de identificación referidos¹, los cuales se han configurado en distintos momentos históricos de un mismo hilo discursivo: *administración-gestión escolar*, hilo que se

¹ Este trabajo es parte de un análisis más amplio titulado “Modelos de directivo escolar en las políticas de profesionalización de educación básica en México” que el autor está desarrollando como tesis doctoral en la Universidad Pedagógica Nacional.

ha desarrollado en las últimas décadas en sincronía con un *discurso*² más amplio: *federalización educativa* en su fase de *desconcentración-descentralización administrativa* (Arnaut, 1994).

Para lo anterior tomo como referentes empíricos centrales dos grupos de textos, que considero condensan los *modelos de identificación*³ en cuestión, en referencia al *directivo administrador*: “Manual de organización de la escuela de educación primaria” (SEP, 1980), “Acuerdo núm. 96 que establece la organización y funcionamiento de las escuelas primarias” (SEP, 1982), “Manual del director del plantel de educación primaria” (SEP, 1986a) y el manual técnico pedagógico complementario (SEP, 1986b); entre estos documentos ubico como referencia central el manual del director.

En cuanto al *directivo gestor-académico*: la guía de estudio, lecturas y bibliografía del “Primer curso nacional para directivos de educación primaria” (SEP, 2000a; b).

Para el estudio de estos referentes empíricos, pretendo articular el análisis de las principales operaciones discursivas (*sedimentaciones, condensaciones, desplazamientos y tensiones*⁴) y el análisis de los elementos que evidencian su racionalidad gubernamental⁵ (*objetos, finalidades, estrategias y consecuencias*), a través dos planos del entramado histórico del discurso en cuestión y sus

² *Discurso* como un entramado de significaciones que se caracteriza por ser diferencial, relacional, inestable y abierto, constitutivo de lo social y de los sujetos (LACLAU, 2004, BUENFIL, 1993).

³ *Modelos de identificación*: condensaciones de significados que aluden a una imagen ideal y que interpelan parcialmente a un sujeto como parte de los factores sociales que podrían influir en su identidad (condiciones de posibilidad), el éxito de la interpelación depende de que el sujeto asuma o se “identifique” con el modelo propuesto (Buenfil, 1994:20-21).

⁴ *Sedimentación*: las huellas de sentido que va fijando la operación del discurso. *Condensación*: un haz que une temporal y parcialmente un significante para dar lugar al *juego de la significación*. *Desplazamiento*: proceso a través del cual circula un significante a través de diversos significados o un significado a través de diversos significantes. *Tensión*: “la imposibilidad de fijación absoluta, la necesidad de la contingencia, la contingencia de la necesidad.” (Buenfil, 1994:16)

⁵ “Un régimen de gubernamentalidad es el modo en que se ejercen en concreto las relaciones de poder. Refiere en términos generales un conjunto de relaciones de poder enlazadas por objeto, objetivos y técnicas de gobierno, repartidas en instituciones particulares, que resultan de problematizaciones históricas, en las que se forman determinados modos de saber y tipos de subjetivación” (González, 2004:58)

relaciones: un nivel macro, correspondiente a la política económica y educativa del gobierno federal, a manera de *contexto*⁶; y un nivel micro, o del *texto*⁷ en particular donde se configura el modelo de identificación profesional en cuestión.

NECESIDADES Y CONTINGENCIAS COMO CONDICIONES DE EMERGENCIA DE DOS MODELOS DIRECTIVOS EN TENSIÓN: ADMINISTRADOR ↔ ACADÉMICO

El manual del director se produce en el marco del proyecto estratégico: “Fortalecimiento de la capacidad técnico administrativa de los directivos escolares”, derivado del “Programa Nacional de Educación, Cultura, Recreación y Deporte 1984-1988” (PEF, 1984), correspondiente al Gobierno Federal de Miguel de la Madrid; además de la edición del manual referido, se implementó un “programa de capacitación de directivos escolares”⁸.

En el párrafo inicial del capítulo I del “Manual del Director del Plantel de Educación Primaria” (SEP, 1986a), se especifica: “El director del plantel de educación primaria es el responsable inmediato de administrar la prestación del servicio educativo en este nivel, conforme a las normas y lineamientos establecidos por la Secretaría de Educación Pública.” (SEP, 1986:11). En la misma página, se establece la definición y propósito del puesto⁹ y a lo largo del

⁶ Condición que define las coordenadas, tiempo y espacio del discurso; analizarlas nos permite encontrar intencionalidad, direccionalidad y sentido de la construcción significativa.

⁷ *Texto* como equivalente a discurso.

⁸ Mediante un análisis y estudio comparativo de los textos que configuran al directivo escolar-administrador, observo que el manual del director recupera en su primer capítulo, los elementos fundamentales de los documentos previos, de ellos se retoman las más relevantes interrelaciones a los directores escolares: definición del puesto, propósito, funciones (generales y específicas por materia administrativa) y perfil (SEP, 1986a), con base en esta sedimentación y condensación de significados, justifico el concentrarme en el manual del director referido para la cuestiones del presente trabajo.

⁹ **Definición.** El director de la escuela de educación primaria es "...aquella persona designada o autorizada, en su caso, por la Secretaría de Educación Pública, como la primera autoridad responsable del correcto funcionamiento, organización, operación y administración de la escuela y sus anexos". **Propósito.** El Manual de Organización de la Escuela de Educación Primaria, lo mismo en su versión para los estados que en la correspondiente al Distrito Federal, establece que el propósito de este puesto es: "Administrar en el plantel a su cargo la prestación del servicio educativo del nivel primaria, conforme a las normas y los lineamientos establecidos

capítulo se detallan las “funciones específicas” del director escolar, organizadas en diez “materias administrativas”, al igual que el propósito del puesto, recuperadas del “Manual de Organización de la Escuela de Educación Primaria” (SEP, 1980), publicado 6 años antes. A través de estas *interpelaciones*¹⁰, se configura un modelo de directivo “administrador”, cuyas funciones generales son: controlar, prever, organizar, dirigir, verificar y evaluar, el funcionamiento de la escuela (SEP, 1986:11-12), funciones que se equiparan con las “Fases del proceso administrativo” desde el enfoque de la “administración científica”¹¹.

Entre los argumentos para justificar el proyecto estratégico citado, el manual y el programa de capacitación correspondientes, se asegura que los directivos escolares (docentes con formación normalista): “en la mayoría de los casos no recibe una formación específica para el desempeño de su puesto; y las acciones hasta ahora realizadas al respecto no son de carácter sistemático ni continuo” (SEP, 1986a:7); se genera de esta manera un *problema* o *necesidad* a intervenir, en consecuencia y de forma *contingente*¹² una estrategia o dispositivo: “Para superar esta situación la SEP ha integrado un programa de capacitación de directivos escolares que incida en una conveniente formación y actualización de estos servidores públicos” (SEP, 1986a:7).

Una década después, en el Plan Nacional de Educación 2001-2006, la prioridad de las labores administrativas en el quehacer cotidiano de los directivos escolares y sus carencias de formación se planteó como *problema* y *necesidad* a

por la Secretaría “. Acuerdo 96 de la SEP, capítulo IV, artículo 14. Diario Oficial. México, 7 de diciembre de 1982.” (SEP, 1986:11)

¹⁰ *Interpelación*: operación discursiva mediante la cual se propone un modelo de identificación a los agentes sociales, a los cuales se pretende invitar a constituirse en sujetos de un discurso, su efectividad depende de que los agentes interpelados incorporen en su identidad actual el modelo de identificación que se les ha propuesto y actúen consecuentemente. (Buenfil, 1994:20-21).

¹¹ En los capítulos I y II de Manual en cuestión, se convoca a los directivos a asumir otras figuras o roles: Asesor Técnico y Líder; pero la función de asesor como complementaria y la de líder como inherente a la figura central: “El director como administrador del plantel escolar”.

¹² Necesidad y contingencia, son elementos de la tensión irresoluble que es condición de toda práctica social (Laclau, 2004: 151; Buenfil, 1994: 33-37).

resolver¹³. Posteriormente, en el Programa de Desarrollo Educativo 1995-2000, el control administrativo centralizado ejercido por supervisores y directores escolares es cuestionado, se le declara “inoperante” y se propone como alternativa asumir una función de apoyo pedagógico a los docentes y de “puentes” de comunicación y colaboración entre las escuelas y diversas instancias de la estructura burocrática de los sistemas educativos¹⁴. En este sentido, la SEP plantea como *problema*: “El ejercicio de la función directiva se concentra en la atención de asuntos administrativos” (SEP, 2004).

En síntesis a mediados de los años ochenta, se cuestiona la formación normalista como suficiente para ejercer adecuadamente la función directiva, se plantea entonces la *necesidad* de desarrollar un proyecto cuyas estrategias centrales fueron la elaboración de un detallado manual de funciones y un programa de capacitación, un dispositivo cuyo objetivo fue configurar un modelo de directivo administrador, desde un enfoque técnico-científico; aproximadamente diez años después se vuelve a cuestionar la formación normalista y el modelo administrativo que en su momento se constituyó como la alternativa innovadora, ahora se plantea como un *problema*, esta vez la propuesta de cambio *necesaria* es un modelo de directivo académico y gestor escolar, también promovido mediante procesos de profesionalización, pero sin

¹³ “La necesidad de formar a los directivos escolares en las tareas sustantivas de la escuela y de crear condiciones para que en su actividad favorezcan los asuntos académicos sigue siendo urgente e impostergable, pues del ejercicio de esta función depende en gran parte el funcionamiento eficaz de la escuela. Estas figuras concentran su actividad en atender las múltiples tareas administrativas de las dependencias superiores, muchas veces desconocen las estrategias de trabajo y las prioridades establecidas en las normas, así como los materiales educativos y, en la mayor parte de los casos, carecen de la formación necesaria para evaluar y dar seguimiento al trabajo docente y al funcionamiento de la escuela en su conjunto.” (SEP, 2001: 115-116)

¹⁴ “El gran potencial de las funciones de supervisión y dirección escolares para el mejoramiento educativo no ha sido explorado a fondo todavía. El esquema vigente obedece a la lógica del control administrativo centralizado que caracterizó al quehacer educativo durante la época de gran expansión de la matrícula. En la actualidad resulta en muchos aspectos inoperante, por lo que se requiere que tanto supervisores de zona como directores de escuela recuperen el lugar de elevada responsabilidad que les corresponde. Así estarán en condiciones de brindar apoyo pedagógico a los maestros y establecer puentes de comunicación y colaboración entre la operación cotidiana de los planteles educativos y las diferentes instancias de toma de decisión.” (PEE, 1995: 29).

modificar los manuales de organización escolar y del director, tampoco el Acuerdo Secretarial en el cual se fundamentan, provocando la coexistencia de ambos modelos y la *tensión* entre ellos.

GUBERNAMENTALIDAD Y TENSIONES EN LOS DESPLAZAMIENTOS Y SEDIMENTACIONES DE SIGNIFICADO DE LA FUNCIÓN DIRECTIVA

Propongo una visión comparativa de los principales elementos discursivos que configuran la *gubernamentalidad*¹⁵ de los dispositivos reguladores de la función directiva, estudiados en el presente apartado: “Manual del Director” (1986) y “Primer Curso Nacional del Pronap” (2000) (ver cuadro 1); así en un primer nivel se observa que a nivel macroeconómico, ambos dispositivos se ha configurado bajo el mismo régimen gubernamental: Estado Neoliberal y de forma más específica en una de sus líneas fundamentales: *descentralización administrativa–centralización política*. Directrices de política adoptados en respuesta a las recomendaciones y lineamientos de los principales organismos internacionales.

En el desarrollo histórico de este hilo discursivo (coyunturalmente el Acuerdo Nacional para la Modernización Educativa de 1992), se incorporó el discurso de la *participación social*, el cual vinculado con la *revaloración magisterial*, posibilita la emergencia de la profesionalización magisterial (Carrera Magisterial y Pronap) y de la “nueva gestión escolar”.

En cuanto a los antecedentes discursivos y los regímenes de verdad que soportan los dispositivos profesionalizantes en cuestión, se observa que el Manual del director y el directivo administrador-científico es una sedimentación de la teoría administrativa norteamericana introducida en México por Rafael Ramírez entre los años 1920 y 1940 y recuperadas por el IFCM

¹⁵ *Gubernamentalidad* hace referencia a una economía específica de poder. Hace referencia a las sociedades donde el poder es descentralizado y en que sus miembros juegan un rol activo en su propio autogobierno. Debido a este rol activo, los individuos necesitan ser regulados desde adentro. La sociedad está basada en distintas esferas institucionales (familia, escuela, prisión,...), y cada esfera sigue una lógica propia de gobierno que genera un cierto conocimiento sobre los sujetos. El conocimiento producido permite gobernar cómo los individuos se comportarán en ciertos contextos desde el interior del sujeto, desde el sujeto mismo (Foucault, 1990).

a principios de los años sesenta y circuladas por él mismo, por lo menos hasta 1971 cuando el instituto se reconstituyó en la Dirección Nacional de Mejoramiento Profesional del Magisterio (García, 2002). Algunas sedimentaciones conceptuales de la administración norteamericana y sajona en el hilo discursivo administración-gestión escolar en México, se pueden vincular con los antecedentes anteriores y con la recuperación de las aportaciones de la investigación en escuelas eficaces y la calidad total (Schmelkes, 2000).

Otra línea de discurso que explica las condiciones de posibilidad y emergencia de la “nueva gestión escolar” en los años noventa, es la investigación educativa realizada en el país, en torno a los consejos técnicos escolares, la supervisión, la dirección y el cotidiano de las escuelas básicas en general, desde perspectivas etnográficas y de investigación-acción, realizadas en los años ochenta y noventa, principalmente en el DIE-IPN¹⁶; algunas *resonancias* y *condensaciones* de las aportaciones de estas investigaciones son los currículos de la línea de especialización en “gestión escolar” de la licenciatura en educación de la UPN, plan 1994; el curso “La función del director en la educación primaria” de la Dirección de Educación Primaria (1995); el proyecto “La gestión en la escuela primaria” (1997-2000) y el “Primer curso nacional para directivos” (2000), en todos los casos los diseños se fundamentaron en la producción de los especialistas del DIE-IPN o recibieron su asesoría directa.

Más tarde, en el sexenio de Vicente Fox, otras sedimentaciones y condensaciones relevantes, son el “Programa para la Transformación de la Gestión en las Escuelas de Educación Básica”, el “Programa Escuelas de Calidad” y el curso “La organización y funcionamiento de las escuelas de educación básica” del Pronap.

En el marco de los elementos internos que configuran la gubernamentalidad de los micro-dispositivos en cuestión: “Manual del director” y “Primer curso nacional”; se observa un sutil desplazamiento en el objeto de gobierno; mientras

¹⁶ Departamento de Investigación Educativa del Instituto Politécnico Nacional.

en el Manual, bajo una racionalidad normativa se establece directamente como objeto el sujeto-director escolar, esto mediante la definición del “director de la escuela de educación primaria” y se regulan sus funciones como estrategia de vigilancia y control; en el Curso para directivos, el objeto es directamente la función y se apela a la reflexión, conocimiento, ética y compromiso para que los sujetos directivos asuman “libre” y “conscientemente”, el modelo de identificación profesional propuesto.

Más allá de las finalidades y estrategias explícitas, en buena parte la posibilidad de que los sujetos-directivos asuman el modelo profesional propuesto, radica en que los dos funcionan como estrategias de autolegitimación, en ambos casos se convoca a los directivos a asumir la seductora figura de “elemento clave”, “autoridad”, “responsable”, “líder”, “apoyo pedagógico”, etc. Sin embargo, también en ambos dispositivos, no es el sujeto-directivo lo que importa al Estado, es la calidad educativa, en su versión de eficiencia primero y de equidad después, la consecuencia, la ruptura, fueron nuevos modelos de organización, gestión escolar y función directiva, pero en esta dinámica, los directivos no son el centro, no son el fin, sino el medio, no son el objetivo, sino parte de la estrategia, un recurso del Estado.

En el caso del Curso Nacional (como condensación de *saber*), además de las estrategias anteriores es pertinente considerar la relación entre el examen de acreditación (validación y certificación del *saber*) y el puntaje correspondiente en el programa de Carrera Magisterial como elementos de un dispositivo de *poder-conducción*¹⁷.

¹⁷ El ejercicio del poder consiste en guiar las posibilidades de conducta de acuerdo a un resultado estimado (Foucault, 1982). “Lo específico de la relación de poder, en esta nueva definición de Foucault, es que las acciones no se producen necesariamente sobre los cuerpos de los individuos, sino sobre las acciones posibles de grupos o personas. El poder es un conjunto de acciones que estructuran un campo posible de acciones. Posibilidades de acción, no imposición de conductas, menos aún aceptación de conductas, sino campo de acciones posibles, en las que la elección, la resistencia, la negativa, el apoyo, el consenso, son todos posibles resultados, más aún, contemplados en los objetivos del poder” (González, 2004:15).

En cuanto a los efectos o consecuencias de la dinámica de estos discursos interesan sus desplazamientos, sedimentaciones y tensiones, las cuales por limitaciones de espacio, presento de manera muy sucinta:

- a) *La gestión escolar como discurso emergente*, ha pretendido superar los límites de la administración, en parte ha fracasado porque se sigue apoyando en los significantes propios de este campo y de la teoría organizacional (García, 2002), sin resignificarlos, sino sedimentándolos. Considero que una posibilidad se encuentra en teorías pedagógicas alternativas: del trabajo (Makarenko), socialistas (Gramsci), institucionales (Freinet), no directivas (Rogers) y liberadoras (Freire), entre otras.
- b) *Entre un paradigma técnico y otro heurístico*. En el plano epistemológico del hilo discursivo administración-gestión escolar, se observan desplazamientos y sedimentaciones entre un paradigma organizacional técnico-linear-mecanicista y otro emotivo-no linear-heurístico. Al coexistir estos paradigmas se generan tensiones entre sus prioridades, una de ellas se encuentra entre la eficacia y eficiencia de la organización, y el bienestar y la felicidad de las personas que integran dicha organización (Etkin y Scharverstein, 1992; Etzioni, 1993; Casassús, 2001).
- c) *Administración ↔ Pedagogía*. Otra tensión, se observa entre las prioridades eficientistas de algunos modelos administrativos-organizacionales, sedimentados y vigentes en algunas prácticas del sistema educativo nacional, y los principios pedagógicos contemporáneos de respeto a la diversidad, participación, desarrollo y aprendizaje de los estudiantes. Este fenómeno mantiene o incrementa la divergencia entre las prioridades del sistema educativo y la escuela.
- d) *Tareas administrativas ↔ Tareas académicas*. También como una tensión entre el sistema y la escuela, se observa que en el marco de la “nueva

gestión escolar”, se convoca a los directivos a dedicar menos tiempo a las tareas administrativas, convocatoria que es bien recibida, pues estas tareas disgustan a los directivos, quienes las reconocen como “burocráticas” en su sentido coloquial negativo; pero el sistema educativo no ha ofrecido alternativas a estas tareas, el sistema no ha disminuido sus demandas a la escuela y su personal, por el contrario la gestión escolar ha incorporado otras: académicas y de vinculación con la comunidad, entre ellas. De esta forma la práctica escolar y directiva se ha vuelto más compleja y demandante.

- e) *Participación social ↔ prácticas directivas tradicionales*. La posibilidad de la participación de la comunidad escolar a nivel de codecisión y de cogestión entra en conflicto con las prácticas directivas tradicionales de corte patrimonialista, unipersonal y autoritario. La interpelación a los directivos para asumir un estilo de liderazgo democrático, se enfrenta a dichas prácticas tradicionales; a los criterios escalafonarios (credenciales profesionales y años de servicio) y prácticas vigentes para la selección de directivos escolares al margen del escalafón (relaciones políticas e interpersonales); y a la limitación del nombramiento oficial de otorgar autoridad moral.

A través del análisis realizado y las observaciones recuperadas se confirma la *tensión* entre los modelos de directivo escolar profesional, coexistentes en el hilo discursivo de la administración-gestión escolar.

En un plano más general, se observa que la *función directiva* y el *modelo de director profesional* consecuente, han cambiado en la investigación educativa, en los lineamientos de organismos internacionales, en los Programas Federales de Educación (Salinas, Zedillo y Fox), en los programas estratégicos (CM, Pronap, PTGEEB y PEC), en los currículos (UPN, Pronap, Universidades privadas), pero no se han modificado los procedimientos formales de selección de directivos (escalafón vertical) y los lineamientos que norman sus funciones, no ha

cambiado la normatividad, el régimen de verdad burocrático-legal, en estas resistencias y espacios de poder, se encuentran parte de las explicaciones a la falta de consolidación del pretendido *director escolar-líder académico-gestor pedagógico*.

REFERENCIAS Y BIBLIOGRAFÍA

- Arnaut, Alberto. (1994). "La federalización de la educación básica y normal (1978-1994)", *Política y Gobierno*, vol. I, núm. 2, segundo semestre, México, pp. 237-274.
- Buenfil, Rosa (1993). "Análisis del discurso y educación", en *Documentos DIE*, Núm. 26, DIE-CINVESTAV-IPN, México.
- Buenfil, Rosa (1994). *Cardenismo. Argumentación y antagonismo en educación*. DIE-CINVESTAV-IPN, México.
- Casassús, Juan (2001). *Problemas de la gestión educativa en América Latina (la tensión entre los paradigmas de tipo A y el tipo B)*. UNESCO. Chile.
- Chiavenato, Idalberto (1989). "Teoría clásica de la administración", en *Introducción a la teoría general de la administración*. McGraw Hill. México, pp. 78-98.
- Etkin, Jorge y Schaverstein, Leonardo (1992). *Identidad de las organizaciones*. Paidós. Buenos Aires, Argentina.
- Etzioni, Amitai (1993). "Racionalidad y Felicidad: El dilema de la organización", en: *Organizaciones Modernas*. UTEHA. México, pp. 1-8 y 104-121.
- Foucault, Michel (1982). "Subject and power", en: H. Dreyfuss y P. Rabinow. *Michel Foucault: Beyond Srtucturalism and Hermeneutic*. University of Chicago Press. Chicago.
- Foucault, Michel (1990). *Tecnologías del yo y otros textos afines*. Paidós / I.C.E.-U.A.B., Barcelona, España.
- García, José (2002). *La administración y gestión educativa: Algunas lecciones que nos deja su evolución en los Estados Unidos y México*. Universidad Autónoma de Morelos. México.
- González, Roberto (2004). *Arqueología de la gubernamentalidad. Presentación y estudio preliminar*. Compugrama. Doctorado en Educación, UPN. México.

-
- Laclau, Ernesto y Mouffe, Chantal (2004). *Hegemonía y estrategia socialista. Hacia una radicalización de la democracia*. FCE, 2ª. Edición en español, Buenos Aires, Argentina.
- Poder Ejecutivo Federal (1984). *Programa Nacional de Educación, Cultura, Recreación y Deporte 1984-1988*. México.
- Poder Ejecutivo Federal (1992). *Acuerdo Nacional para la modernización de la educación básica*. México.
- Poder Ejecutivo Federal (1995). *Programa de Desarrollo Educativo 1995-2000*. México.
- SEP (1980). *Manual de organización de la escuela de educación primaria*. México.
- SEP (1982). *Acuerdo núm.96 que establece la organización y funcionamiento de las escuelas primarias*. México.
- SEP (1986a). *Manual del director del plantel de educación primaria*. México.
- SEP (1986b). *Manual técnico pedagógico del director del plantel de educación primaria*. México.
- SEP (2000a). "Primer curso nacional para directivos de educación primaria". *Guía de estudio*. Dirección General de Investigación Educativa, Pronap. México.
- SEP (2000b). "Primer curso nacional para directivos de educación primaria". *Lecturas*. Dirección de Investigación Educativa, Pronap. México.
- SEP (2001). *Plan Nacional de Educación 2001-2006*. México.
- SEP (2004). *Renovación pedagógica y organizativa de las escuelas de educación secundaria. Proyecto de innovación e investigación*. Dirección General de Investigación Educativa. SEP. México.
- Schmelkes, Sylvia. (2000). *Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas*. Biblioteca para la actualización del maestro. SEP. México.

Cuadro 1. Gubernamentalidad de dispositivos reguladores de la función directiva

Régimen de Gubernamentalidad	Neoliberalismo	Neoliberalismo
Reforma educativa	Revolución educativa 1983-1988	Modernización Educativa 1989-2000
Policies	Desconcentración administrativa – Centralización política	- Desconcentración administrativa – Centralización política - Participación Social. - Revalorización magisterial (profesionalización)
Régimen de Verdad	- Administración científica. - Derecho.	- Investigación Educativa (Escuelas eficaces y etnográfica de escuelas mexicanas) - Nueva Gestión Escolar
Antecedentes	- Propuestas de Rafael Ramírez, recuperadas como cursos por el IFCM (años 40s – 70s). - Manual de Organización, 1981. - SEP. Acuerdo 96 (1982).	- Investigación Educativa de los 80s y 90s, de corte etnográfico (DIE-CINVESTAV-IPN) y modelos anglosajones de escuelas eficaces. - Reforma de la educación básica y normal de 1992. - Línea de especialización en “gestión escolar” de la licenciatura en educación de la UPN, plan 1994. - Curso “La función del director en la educación primaria” (1995). - Proyecto “La Gestión en la Escuela Primaria” de la Dirección General de Investigación Educativa (1997-2000).
Dispositivo	Manual del Director	Curso del Pronap con valor en Carrera Magisterial
Objetos de gobierno	Directo: Sujetos-directores Indirecto: Funciones directivas	Directo: Funciones directivas Indirecto: Sujetos-directivos
Finalidades y objetivos	- Legitimidad del director - Calidad educativa - Eficiencia y eficacia	- Legitimidad del director - Calidad educativa - Equidad

Estrategias y/o técnicas	<ul style="list-style-type: none"> - Prescripción normativa de funciones directivas - Planes de Trabajo - Informes - Inspección 	<p><i>Estrategias curriculares:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Lectura de textos. - Reflexión de su tarea cotidiana. <ul style="list-style-type: none"> - Análisis de la situación de la escuela o zona escolar a su cargo. - Aplicación de los conocimientos adquiridos. - Diálogo entre directivos, con el personal docente y con los usuarios del servicio educativo acerca de los temas y problemas analizados. <p><i>Otras estrategias y técnicas:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Puntaje en Carrera Magisterial. - Examen. - Acreditación.
Consecuencias	- Modelo de director escolar-administrador científico	Modelo de director escolar-gestor académico.